

【対談】

「ノンテクニカルスキル」で今より強いチームをつくる

次世代の医療を担う多職種連携を実現するための実践的教育

医師・看護師の人員不足が続く一方で、高齢社会の中で医療に対するニーズはますます高まっている。そうした状況の中、人員増という解決策だけを追うのではなく、“今いるスタッフで最強のチームをつくる”という発想が求められているのではないだろうか。そこで有効なのが、組織を効率的に運営するための知識・技術としての「ノンテクニカルスキル」である。

筑波大学附属病院で医療者の育成に尽力してきた前野哲博氏は、病院を挙げて各職種がノンテクニカルスキルの習得に取り組むことで、“より強いチームづくり”が可能になるとの考えから、医療機関向けにノンテクニカルスキルについての研修を数多く行ってきた守屋文貴氏と協働して多職種教育プログラムの開発・実践に取り組んでいる。ここでは両氏に、変革期の病院医療を支える多職種連携のありようと、教育プログラムの内容および実践について語り合っていた。

出席者（発言順）

筑波大学 教授
同附属病院 総合診療グループ長／総合臨床教育センター部長

前野哲博氏

アクリート・ワークス代表取締役, 医師

守屋文貴氏

今いる人員で質の高いチーム医療を提供するために

守屋 私は医師として現場に立ちながら、医療機関向けに「ファシリテーション」「コーチング」「問題解決」等の研修トレーニングを行っています。現在筑波大学病院と提携し、多職種連携を促進するためのトレーニングプログラムの開発に取り組んでいます。本日は、この教育研修事業の推進責任者である前野先生とともに、これからの医療を支える多職種チームのありかたと必要な教育研修、特にノンテクニカルスキルの教育について考えてみたいと思います。まず、「チーム医療」について感じていることをお聞かせください。

前野 私はこれまで総合診療医として診療と医学教育に携わってきました。地域医療を支える総合診療科の医師には、地域の多職種との緊密な連携によるチーム医療の実践が特に求められますか

ら、身を持ってチーム医療の大切さを認識してきました。

超高齢化が加速し医療サービスに対する需要が高まる現代の医療現場では、多様化・複雑化した多くの課題があり、それに対するきめ細かな対応が求められます。その一方で、医師や看護師をはじめとする医療者不足の状況はなかなか改善されません。そこで、現状の人員のまま、各職種がより効率的・効果的に動けるチームをつくる、つまりチームの生産性を高めるという視点への転換が必要になります。つまり、少ない人員で質の高いサービスを効率的に提供するために、職種や専門領域の枠組みを超えた新しい協働体制が必要なのです。

また、これまで「チーム医療の推進」というテーマが語られるときは、医師不足の文脈から、例えば挿管やドレーン管理ができる看護師の育成というように、「医師の業務を一部肩代わりする」という観点に焦点化されがちだったと思います。あるいは、「他職種を尊重する」というように、態度やマインドの話が中心になる傾向が強かったのではないのでしょうか。

それらもちろん大切なのですが、多職種が協力して質の高い医療サービスを提供するためには、マネジメントやチーム・ビルディングといった、組織を効率的に運営するための知識・技術、いわゆる「ノンテクニカルスキル」(表1)を体系的に学ぶことが必要です。

表1 医療におけるテクニカルスキルとノンテクニカルスキル

テクニカルスキル

医療など、専門領域において必要な知識や技術

ノンテクニカルスキル

安全かつ効率的な業務遂行のため、専門領域に限らず必要となる普遍的な能力

- コミュニケーション
- チームワーク
- リーダーシップ
- 状況認識
- 意思決定 など

チームの活動プロセスを円滑化し、パフォーマンスを最大化する上で、ノンテクニカルスキルの習得は非常に有用です。これは一般企業では当たり前のよう教育が行われているかもしれませんが、医療現場ではこうした知識・技術の教育が決定的に欠けていることに気づき、興味を持ちました。

医療提供に必要な「テクニカルスキル」の教育については、標準化が進み、どの病院も熱心に行っていますが、「ノンテクニカルスキル」の教育に取り組んでいる病院はまだ少数であり、当院の人材育成の1つの大きな特長になるという期待もありました。

自分のマネジメント実践を言葉で説明できるようにする

守屋 私が医療関係者に向けたノンテクニカルスキルの研修を始めてから約8年になります。当初



前野哲博氏

まえのてつひろ ● 1991年筑波大学卒業。同年河北総合病院内科研修医。1994年筑波大学総合医コースレジデント。筑波メディカルセンター病院総合診療科を経て、2000年より筑波大学附属病院に勤務し2009年より現職（教授）。これまで総合診療を通じた地域医療の発展に尽力し、特にそれらの領域に貢献できる総合診療医の育成に力を注いできた。日本プライマリ・ケア連合学会副理事長、全国地域医療教育協議会世話人などを歴任。編著書に『帰ってはいけない外来患者』（医学書院、松村真司氏と共編）など。

は、製薬会社や調剤薬局等の営利組織のクライアントが多かったのですが、最近は医療機関からの研修依頼がとて増えています。医療界全体にノンテクニカルスキルの重要性が認知されてきていることを体感しています。

しかし、一方でいわゆる「手法」だけが独り歩きをして、一過性のブームで終わらないようにしていきたいと思っています。ノンテクニカルスキルを学びながらも、「どんな病院にしていきたいか?」「自分はリーダーとしてどうあるべきか?」など根源的な問いに向き合っていく必要も感じています。スキルだけではなく、研修を通じていかに人間力を高めていくかを大切にしたい研修プログラム開発していきたいと思っています。

前野 そうですね。ノンテクニカルスキルを学べば、明日からすばらしいリーダーになれるかというと、そんなことはありません。しかし、例えば水泳教室に通った全ての人がオリンピック選手に

なれるわけではありませんが、少なくとも自己流で泳いでいた人がスイミングスクールに通えば、タイムは短縮できるはず。これが「理論を伴った実践」であり、こうした意味でノンテクニカルスキルを学ぶ意義は大きいと考えています。

守屋 ノンテクニカルスキルを学ぶ大きな意味は、自分のマネジメント上の課題を言語化できるようになることですね。

前野 そう、もやもやが言葉になる。自分が経験的に正しいと信じていたことに、外から言葉を与えられて理論的な裏付けを得ると、自信を持ってその行動を取ることができるのです。泳法を知ることにより気持ちよく泳げるようになるのと同じことですね。

医療現場に合った効率的な教育プログラムの開発を

前野 興味を持った人が個人的にノンテクニカルスキルを身につける形では、組織はなかなか変わりません。病院全体の底上げを目指すのであれば、体系的な教育が必要です。

文部科学省「質の高い大学教育推進プログラム」(GP)の「チーム医療推進のための大学病院職員の人材養成システムの確立」(2011~2013年)において、筑波大学附属病院(以下、当院)の事業「患者中心の医療を実践する人材養成の体系化」(図1)が採択されました。その中で25の新しい多職種チームを立ち上げ、その効率的実践に必要なスキルを育成する36の教育プログラムを実施しました(表2)。特に、ユニット2「チーム医療構成力」、ユニット5「人材養成力」としてノンテクニカルスキル研修を取り入れたことが特徴です。

そして現在、当院の教育研修予算を確保するなどして、引き続きノンテクニカルスキルを活かした教育プログラムの開発に取り組んでいます。こうして継続的に開発を続けられるのも、「優れた人材の育成」を理念に掲げる当院だからこその取り組みで、今後、医療現場に合った効率的な教育プログラムを開発して広く社会に還元したいと考えています。



守屋文貴氏

もりやふみたか ●2001年横浜市立大学医学部卒業後、横浜赤十字病院、横浜市立大学医学部附属病院で医師として勤務。2010年医療機関向けコンサルティングおよび教育研修の提供を専門とする株式会社アクリート・ワークスを創業。医療機関に対して、「ファシリテーション」「コーチング」「チームビルディング」「問題解決」等のノンテクニカルスキルトレーニング領域の研修プログラムを開発展開している。コーチ養成機関CTI ジャパン応用コース修了。米国NLP協会認定マスタープラクティショナー、MBTI(R)認定ユーザー、Humanvalue社認定組織変革プロセスファシリテーター。